

VAN BUITEN NAAR BINNEN

&

*ONGESCHREVEN REGELS*

*(RESULTATEN PROEFSCHRIFT 'OMGAAN MET ONGESCHREVEN REGELS')*

*LEER- EN ONTWIKKELPLEIN OCW/SZW/VWS*

# Verschuiving in type problemen

- Gedwongen tot meer openheid en transparantie.
- Doorgaand verlies van informatiemonopolie.
- Decentralisaties
- Toenemend aantal spelers in het veld (in binnen en buitenland)
- Onvoorspelbaarheid
- **‘Wicked’ problems / ‘law of requisite variety’**

## *Kennis:*

Het probleem is niet duidelijk te omschrijven.  
Wat relevante kennis is, is niet precies duidelijk.  
Er zijn geen eenduidige oplossingsrichtingen.

## *Stakeholders:*

Er zijn veel stakeholders mee gemoeid.  
Die stakeholders hebben verschillende waarden, normen en doelen.

## *Toekomst*

Onvoorspelbaarheid



# Open Masterclass Van Buiten naar Binnen (Omgaan met ‘wicked problems’)

→ “Zo werkt het hier!”  
(Ongeschreven regels)

# Ongeschreven regels

Ongeschreven regels komen voort:

- Uit de manier waarop de leiding van een organisatie zich gedraagt – hun handelingen en hun uitspraken.
- Uit de manier waarop jij als medewerker geschreven regels die zij uitvaardigen of handhaven, interpreteert.

*Bron: Scott Morgan (1993): Ongeschreven regels van het spel*

# Eenvoudig voorbeeld.

- CEO: 'open-deuren' politiek.
- Zijn 'credo: "Ik kan je ideeën goed gebruiken."
- Ongeschreven regel: "Gebruik de open deur om zichtbaar te zijn voor de directie maar vertel hun alléén wat ze willen horen."
- Boodschapper afstraffen vanwege slecht nieuws: versterking verborgen regel.

# .... EN DE ONGESCHREVEN REGELS EN PROBLEMEFFECTEN ERVAN.

EXPLICIETE/ GESCHREVEN REGELS	IMPLICIETE/ ONGESCHREVEN REGELS	PROBLEMEN. (voortkomen uit <ongeschreven regels>)
<b><i>Topmanager: ervaring in verschillende functies / (formele regel 1)</i></b>	Snelle functieveranderingen (1)	<i>Geen continuïteit in de samenwerking (3, 5)</i>
<b><i>Versnelde promotie op basis van beste prestaties (formele regel 2)</i></b>	Een tevreden baas (2)	<i>Geen samenwerking tussen afdelingen (2, 3, 5)</i>
	Zorg dat je opvalt (3)	
	Verberg mislukkingen (4)	<i>Chronisch korte termijn denken (3, 5)</i>
<b><i>Verantwoordelijkheid: afmeten aan winst/verlies toevertrouwde activiteiten (formele regel 3)</i></b>	Baken je terrein af (5) Zorg voor goede kwartaalcijfers (6)	<i>Geen risico nemen (2, 4, 6)</i>



“Harde ongeschreven regels”

*Onafhankelijk van de stijl van leidinggeven*

## Harde ongeschreven regels & Openheid (Van Buiten naar Binnen)

- Besef, we dienen hier de Minister (en de lijn)!
- Kijk goed naar de persoonlijkheid/karakter- trekken, interesses van de Minister (en de hiërarchie). Hoe wil hij of zij worden bediend? Hou daar rekening mee.
- Ben zichtbaar naar de lijn toe.
- Haal je tijdsplanning! Doe dat vooral met zaken die politiek belangrijk zijn.
- Je netwerk (met *usual suspects*) is cruciaal!



# Openheid: participatieniveau

<i>Niveau</i>	<i>Omschrijving</i>
1	<b><i>Informereren</i></b>
2	<b><i>Formele input</i></b>
3	<b><i>Onderzoek</i></b>
4XXXXXXXX	<b><i>Consulteren</i></b>
5XX	<b><i>Adviseren</i></b>
6XX	<b><i>Partnerschap (co-creëren)</i></b>
7	<b><i>Gedelegeerde macht</i></b>
8	<b><i>Samen produceren.</i></b>
9	<b><i>Samen beslissen</i></b>
10	<b><i>Vrije markt</i></b>

# Openheid: wie?

More exclusive

1. Collega-ambtenaren van het eigen Ministerie

2. Expert-ambtenaren van andere Ministeries

3. Professionele stakeholders I: *Usual Suspects*

4. Professionele stakeholders II: *Experts, niet Usual Suspects*

5. Gekozen volksvertegenwoordigers:  
*Van provincie en gemeenten.*

6. Leken-stakeholders: *Niet-betaalde burgers die een diepgaande interesse hebben in thema*

7. Willekeurige selectie van participanten

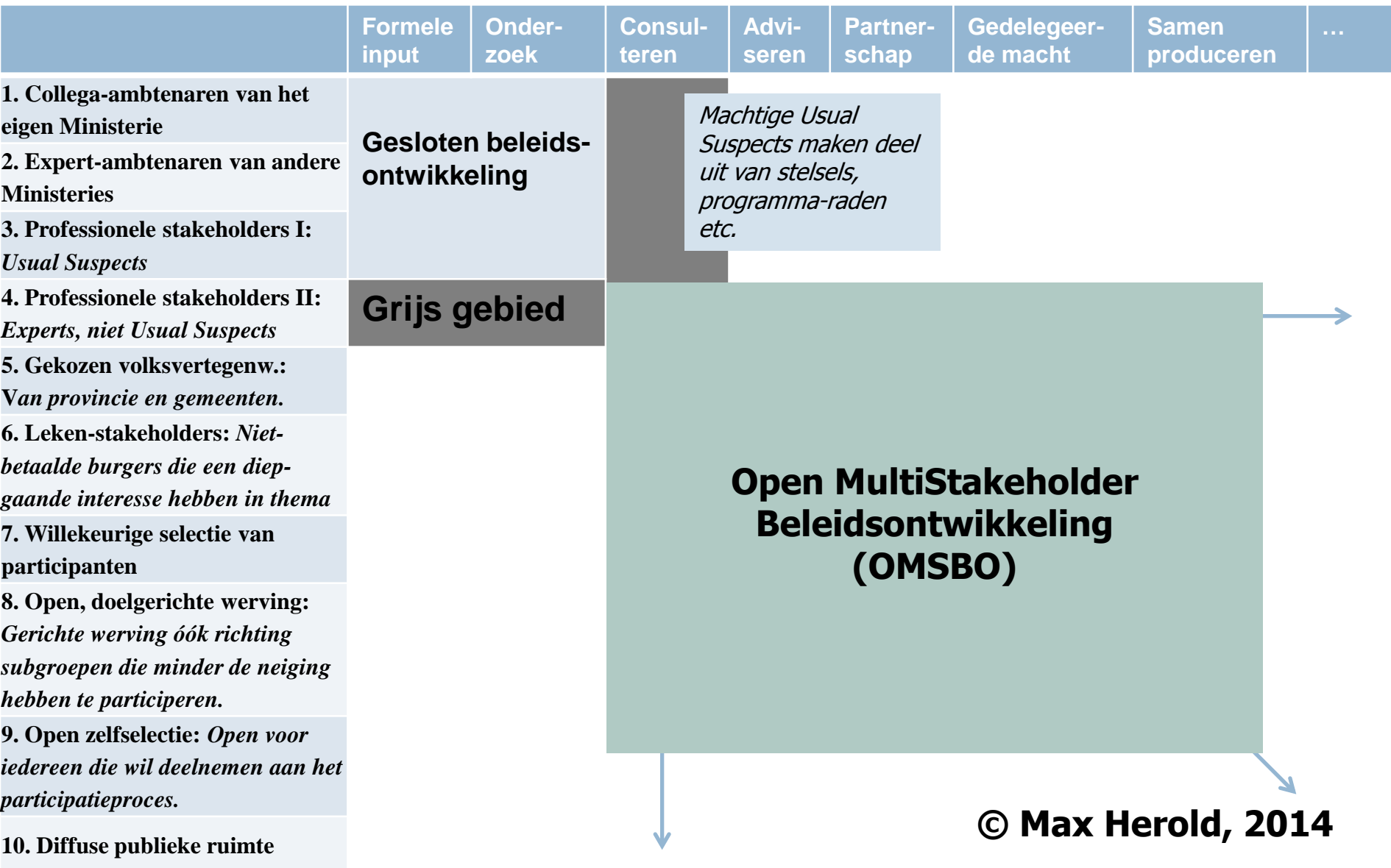
8. Open, doelgerichte werving: *Gerichte werving óók richting subgroepen die minder de neiging hebben te participeren.*

9. Open zelfselectie: *Open voor iedereen die wil deelnemen aan het participatieproces.*

10. Diffuse publieke ruimte

More inclusive

# Wat is Van Buiten naar Binnen? I



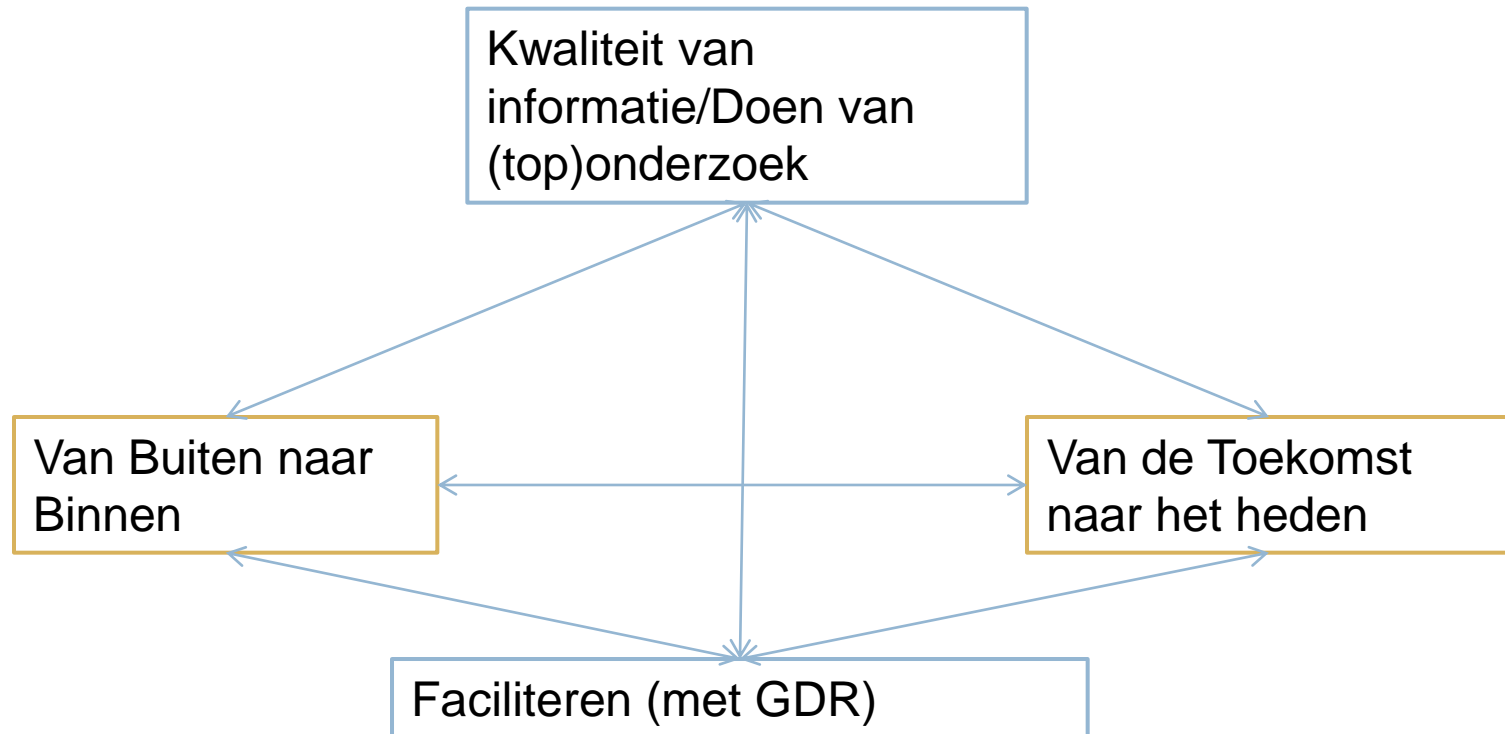
# Wat is openheid/van Buiten naar Binnen? II

- Bij Van Buiten naar Binnen: beleidsambtenaar 'in de doelgroep' en/of in de organisatie die het beleid uitvoert. Van daaruit kijken naar te ontwikkelen beleid (Van Buiten naar Binnen – methoden)
- Géén eenzijdige lobby

# Hoe OMSBO praktisch in te vullen?

- Blokkendoos van veel technieken waarvan onderdele te combineren zijn  
(*Methode Klinkers, Appreciative Inquiry, Worldcafé, Future Search, Synthetron, GDR, ...*)
- Vaak verschillende niveaus van openheid in beleidstraject
- Coping strategieën om OMSBO te verbinden met de verticale lijn.

# Uitgebreide blokkendoos: 3 ½ invalshoek



# Uit mijn onderzoek: verschillende niveaus van openheid

- *Het 'Klassieke' Gesloten Beleid-Consultatie-Proces*  
Top-down beleid maken primair met Usual Suspects en wetenschap. Politiek en overheid beslissen zelf.
- *Gesloten Consultatie Proces op Invitatie*  
*Experts die geen Usual Suspects zijn worden uitgenodigd. Politiek en overheid beslissen zelf.*
- *Gesloten Co-creërend Proces*  
Gesloten netwerk rondom een item waarbij samen gekeken wordt hoe met een beleidsitem om te gaan. Het gesloten netwerk beslist.  
-----
- *Praktijk-Signalerings-Proces*  
Beleidsambtenaren ook zélf in het veld op zoek naar signalen, 'testen' die en brengen dat in.  
Tegelijk breder: partijen of individuen bij elkaar brengen die voordien nauwelijks of geen contacten met elkaar onderhielden. Nieuwe inzichten, nieuwe combinaties, mogelijkheden en innovatie helpen ontstaan.  
Beleid als **productontwerp**  
-----

# Open methoden: (kan op alle niveaus in samenleving en overheid)

- *Open Consulteren Proces*  
Is niet 'inspraak' maar gezamenlijk verkennen met stakeholders/burgers.  
(Voorbeeld : Klinkers, World-Café of kleinschalig met een Group Decision Room). Politiek en overheid kunnen nog steeds beslissen.
- *Open Co-creërend Kennis(deel) Proces*  
Overheid faciliteert netwerkkactoren om open kennis/praktijk-oplossingen en handigheden te delen die bijdragen aan doel/vernieuwingen.  
Leren/helpen slimmigheden expliciteren en overdraagbaar maken (voorbeeld: Duurzame Inzetbaarheid & Model-leren in beleid)
- *Co-creërend visie-proces*  
Netwerk faciliteren zélf een visie te laten ontwikkelen en deze te laten uitvoeren. Voorbeeld: Rijksinscassovisie (Appreciative Inquiry)



# Verbinding verticaal - horizontaal: *van defensief/risicomijdend naar creatief*

- **Politieke beheersbaarheid/ procesbeheersbaarheid**  
*(bijv. verschil 'informeel/verkennen' en 'formeel/beslissen') of 'kleinschalig – grootschalig' of 'van meer gesloten naar meer open')*
- **Imago**  
*(Hoe kan de minister én de lijn scoren met de OMSBO-aanpak?)*
- **Beleidskwaliteit**  
*(Kenniskwaliteit van de uiteindelijke output)*
- **Proceslegitimiteit (voor de vorm van het beleidsproces)**  
*(Een 'erkende' vorm?)*
- **Organisatorische beheersbaarheid**  
*(Tijd en geld)*



**DANK VOOR JULLIE AANDACHT!**